



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG JEMBER**

***THE EFFECT OF LEADERSHIP, MOTIVATION AND COMPENSATION
TO EMPLOYEES PERFORMANCE PT. POS INDONESIA (PERSERO)
BRANCH JEMBER***

SKRIPSI

Oleh :

Alfiatus Shakdiyah

NIM. 100810201060

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2017



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG JEMBER**

***THE EFFECT OF LEADERSHIP, MOTIVATION AND COMPENSATION
TO EMPLOYEES PERFORMANCE PT. POS INDONESIA (PERSERO)
BRANCH JEMBER***

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah Satu Syarat Untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi.

Oleh :

Alfiatus Shakdiyah

NIM. 100810201060

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama Mahasiswa : Alfiatus Shakdiyah
NIM : 100810201060
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi
Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pos Indonesia (Persero)
Cabang Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat merupakan hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 14 Juli 2017

Yang menyatakan,

Alfiatus Shakdiyah
NIM: 100810201060

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)
Cabang Jember

Nama Mahasiswa : Alfiatus Shakdiyah
NIM : 100810201060
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi :Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Sunardi, MM

NIP. 19530403 198503 1 001

Wiji Utami, SE, M.Si

NIP. 19740120 200012 2 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, MM.

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI
PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA
(PERSERO) CABANG JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama Mahasiswa : Alfiatus Shakdiyah

NIM : 100810201060

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs.Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb : (.....)
NIP. 196330402 198802 1 001

Sekretaris : Chairul Saleh S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 19690306 199903 1 001

Anggota : Drs. Sriono M.M. : (.....)
NIP. 19561031 198603 1 001

Foto 4x6

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE,M.M.AK.,CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk ;

1. ALLAH SWT, yang memberi karunia dan hidayah-Nya sehingga saya bisa mendapat kesempatan hidup, menuntut ilmu, dan menjadi manusia yang lebih baik lagi.
2. Ayahku bapak Karnadi dan Ibuku tercinta Fatmawati, yang selalu memberi dukungan serta doa yang tiada henti sampai saat ini.
3. Kakak dan adik tersayang, Faizal hidayat, NurAndrian Tri Sonta dan Muhammadiyah Husen Wijaya, yang selalu memberi canda tawa dan dukungan untuk menjadi kakak yang lebih baik.
4. Seseorang yang begitu penting untuk masa depanku Tuafan Mahardika, terima kasih atas dukungan dan semangat yang kamu lontarkan selama ini demi kesuksesan ku.
5. Almamater yang aku banggakan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

*Berangkat dengan penuh keyakinan
Berjalan dengan penuh keikhlasan
Istiqomah dalam menghadapi cobaan*

*“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu,
sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar” (Al-Baqarah: 153)*

*“Dengan ilmu kehidupan menjadi mudah, dengan seni kehidupan menjadi indah,
dengan agama hidup menjadi terarah dan bermakna” (H. A Mukti Ali)*

*“ Seseorang yang berhenti belajar adalah orang lanjut usia, meskipun umurnya
masih remaja. Seseorang yang tidak pernah berhenti belajar akan selamanya
menjadi pemuda” (Henry Ford)*

RINGKASAN

“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember”; Alfiatus Shakdiyah, 100810201060; 2017; 96 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, dan Bisnis Universitas Jember.

Kinerja karyawan merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas–aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seseorang, melainkan juga dapat dihasilkan dengan kepemimpinan yang baik, motivasi dan kompensasi.

Penelitian ini bertujuan untuk 1). menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. 2). menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. 3). menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. 4). menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Rancangan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian *explanatory*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap. PT. Pos Indonesia Cabang Jember sebanyak 60 orang. Dikarenakan Jumlah karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember berjumlah 60 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sample. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: 1). bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan mampu membangun hubungan dengan karyawan, memberikan kebebasan bagi karyawan memberi pendapat, mampu mendelegasikan wewenang dengan baik, menciptakan suasana kerja kondusif, dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki produktivitas tinggi. 2). variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mendapatkan motivasi dalam bentuk gaji yang adil dan layak, perasaan aman, kesempatan mengembangkan karir dalam minat yang mereka miliki sehingga kinerja mereka meningkat. Bentuk kinerja yang meningkat bisa dari segi kualitas, kuantitas, pengetahuan pekerjaan, kerjasama tim, kreatifitas, inovasi, dan inisiatif.. 3). Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mendapatkan kompensasi dalam bentuk gaji, bonus, asuransi, pembayaran cuti

dan fasilitas kendaraan, sehingga kinerja mereka meningkat. Bentuk kinerja yang meningkat bisa dari segi kualitas, kuantitas, pengetahuan pekerjaan, kerjasama tim, kreatifitas, inovasi, dan inisiatif.



SUMMARY

"The Influence of Leadership , Motivation And Compensation To Employee Performance PT. Pos Indonesia (Persero) Jember Branch "; Alfiatus Shakdiyah, 100810201060; 2017; 96 Pages; Department of Management, Faculty of Economics, University of Jember.

Employee performance is a record of the results produced (produced) over a particular job function or activities over a period of time. So performance is a result achieved by a person according to the size applicable to the work in question. High performing employees are not just about personal characteristics possessed by a person, but can also be generated with good leadership, motivation and compensation.

This study aims to 1). Analyze the influence of leadership on employee performance in PT Pos Indonesia (PERSERO) Jember Branch. 2). Analyze the influence of motivation on employee performance in PT Pos Indonesia (PERSERO) Jember Branch. 3). Analyze the effect of compensation on employee performance in PT Pos Indonesia (PERSERO) Jember Branch. 4. analyze the influence of leadership, motivation and compensation on employee performance in PT Pos Indonesia (PERSERO) Jember Branch. The design in this research is using explanatory research. The population of this study are all permanent employees. PT. Pos Indonesia Branch Jember as many as 60 people. Due to the number of employees of PT. Pos Indonesia Branch Jember amounted to 60 people then the population in this study acts also as a sample. Analyzer used is multiple linear regression analysis.

After done data analysis, can be taken some conclusion that is: 1). That leadership variables significantly influence employee performance in PT Pos Indonesia (PERSERO) Jember Branch. This indicates that leaders are able to build relationships with employees, give employees the freedom to give opinions, be able to delegate authority properly, create a conducive working atmosphere, and reward employees who have high productivity. 2). Motivation variable significantly influence employee performance in PT Pos Indonesia (PERSERO) Jember Branch. This indicates that employees are motivated in the form of a fair and decent salary, a sense of security, an opportunity to develop a career in their interests so that their performance increases. Improved forms of performance can be in terms of quality, quantity, knowledge of work, teamwork, creativity, innovation, and initiative. 3). The result of regression analysis shows that the compensation variable significantly influence employee performance in PT Pos Indonesia (PERSERO) Jember Branch. This indicates that employees get compensation in the form of salaries, bonuses, insurance, leave payment and vehicle facilities, so that their performance increases. Improved forms of performance can be in terms of quality, quantity, knowledge of work, teamwork, creativity, innovation, and initiative

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E, M.M. AK., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Sunardi ,M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Wiji Utami S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, kritik, motivasi dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi
6. Teristimewa Bapak, Ibu tersayang dan Kakak, adik q tercinta. Terima kasih teramat atas moril, materil, semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.
7. Sahabat terbaikku atau Rekan manajemen angkatan 2010 F.E. – UNEJ

8. Semua pihak yang tidak dapat di sebutkan satu persatu, yang telah memberikan informasi dan bimbingan, sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan..

Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi pihak-pihak yang membacanya.

Jember, 14 Juli 2017

Penulis



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL | |
| HALAMAN SAMPUL | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iv |
| HALAMAN PENGESAHAN | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| HALAMAN MOTTO | vii |
| RINGKASAN | viii |
| SUMMARY | x |
| PRAKATA | xi |
| DAFTAR ISI..... | xiii |
| DAFTAR TABEL | xvi |
| DAFTAR GAMBAR..... | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xviii |
| BAB 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 6 |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA..... | 7 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 7 |
| 2.1.1 Teori Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan | 7 |
| 2.1.2 Teori Motivasi..... | 17 |
| 2.1.3 Kompensasi..... | 21 |
| 2.1.4 Kinerja | 26 |
| 2.2 Pengaruh variabel Penelitian | 30 |
| 2.2.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan | 30 |
| 2.2.2 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan..... | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.3 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan..... | 31 |
| 2.3 Penelitian Terdahulu | 31 |
| 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian | 34 |
| 2.5 Hipotesis | 37 |
| BAB 3. METODE PENELITIAN..... | 38 |
| 3.1 Rancangan Penelitian..... | 38 |
| 3.2 Populasi dan Sampel | 38 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data | 38 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 39 |
| 3.5 Identifikasi Variabel..... | 39 |
| 3.6 Definisi Operasional Variabel | 40 |
| 3.7 Skala Pengukuran Variabel..... | 41 |
| 3.8 Metode Analisis Data..... | 41 |
| 3.8.1 Uji Instrumen..... | 41 |
| 3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda | 43 |
| 3.8.3 Uji Asumsi Klasik | 44 |
| 3.8.4 Koefisien Determinasi | 45 |
| 3.8.5 Uji Hipotesis | 45 |
| 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah..... | 48 |
| BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 50 |
| 4.1 Hasil Penelitian | 50 |
| 4.1.1 Gambaran Umum, Visi dan Misi PT Pos Indonesia (Persero) Jember..... | 50 |
| 4.1.2 Aspek Personalia PT Pos Indonesia (Persero) Jember | 50 |
| 4.1.3 Layanan <i>Pospay</i> di PT Pos Indonesia (Persero) Jember..... | 50 |
| 4.1.4 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Jember | 51 |
| 4.1.5 Hasil Analisis Deskriptif Jawaban Responden | 57 |
| 4.1.6 Hasil uji instrument..... | 61 |
| 4.1.6.1 Uji Validitas | 61 |
| 4.1.6.2 Uji Reliabilitas | 62 |
| 4.1.7 Hasil Uji Normalitas | 62 |

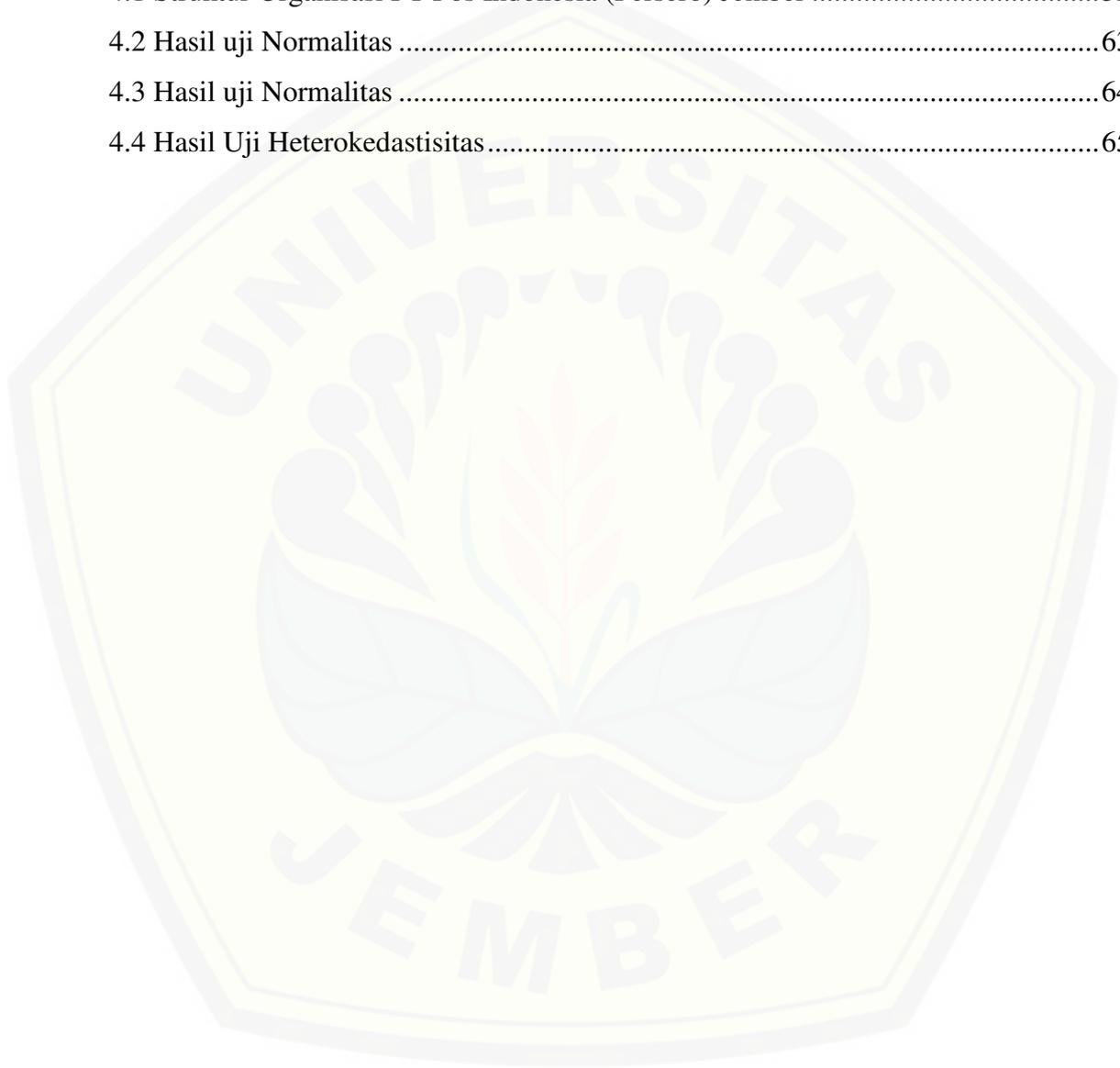
| | |
|---|-----------|
| 4.1.8 Hasil Uji Asumsi Klasik | 63 |
| 4.1.8.1 Hasil Uji Normalitas Model | 63 |
| 4.1.8.2 Hasil Uji Multikolinieritas | 64 |
| 4.1.5.2 Hasil Uji Heterokedastisitas | 65 |
| 4.1.9 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda..... | 66 |
| 4.1.7 Hasil Uji F..... | 67 |
| 4.1.8 Hasil Uji t..... | 68 |
| 4.1.9 Analisis Determinasi Berganda (R^2)..... | 69 |
| 4.2 Pembahasan..... | 69 |
| 4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember..... | 69 |
| 4.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember | 71 |
| 4.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember..... | 72 |
| 4.3 Keterbatasan Penelitian | 73 |
| BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN..... | 74 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 74 |
| 5.2 Saran | 75 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 76 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 33 |
| 4.1 Jumlah Pengguna Layanan <i>Pospay</i> di Kantor Pos Jember | 51 |
| 4.2 Penilaian Responden Pada Kepemimpinan (X_1) | 58 |
| 4.3 Penilaian Responden Pada Motivasi (X_2) | 58 |
| 4.4 Penilaian Responden Pada Kompensasi (X_3) | 59 |
| 4.5 Penilaian Responden Pada Kinerja (Y) | 60 |
| 4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas | 61 |
| 4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas | 62 |
| 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas | 65 |
| 4.9 Hasil Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda | 66 |
| 4.10 Hasil Uji t masing-masing variabel | 68 |
| 4.11 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Berganda | 69 |

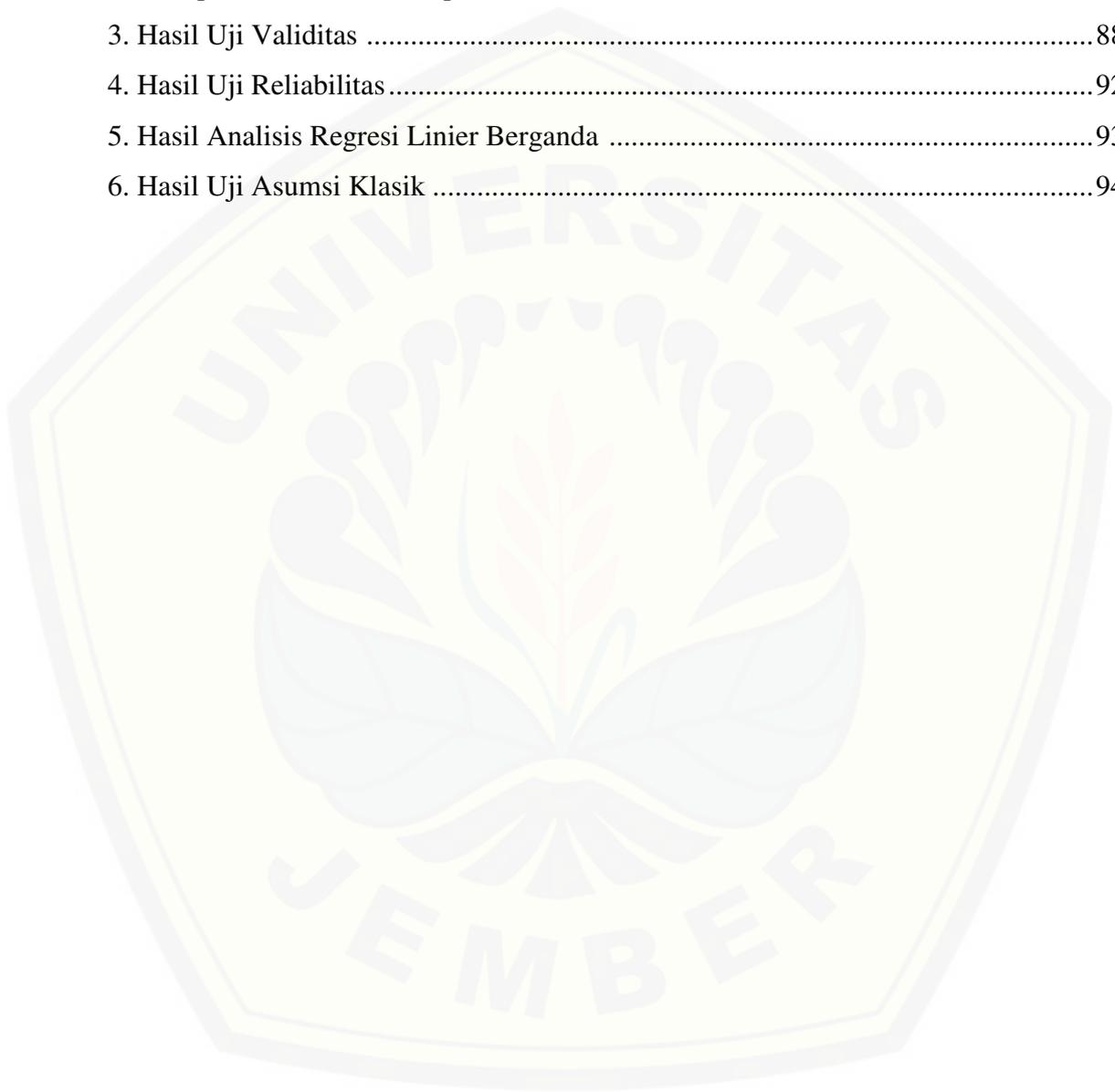
DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| 2.1 Kerangka konseptual Penelitian..... | 36 |
| 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah | 48 |
| 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Jember | 52 |
| 4.2 Hasil uji Normalitas | 63 |
| 4.3 Hasil uji Normalitas | 64 |
| 4.4 Hasil Uji Heterokedastisitas..... | 65 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|----|
| 1. Kuesioner | 79 |
| 2. Rekapitulasi Jawaban Responden | 82 |
| 3. Hasil Uji Validitas | 88 |
| 4. Hasil Uji Reliabilitas | 92 |
| 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda | 93 |
| 6. Hasil Uji Asumsi Klasik | 94 |



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan baik itu jangka pendek maupun jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya, agar tersedia sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan. Istilah sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasinya (Schein dalam Mangkunegara, 2001: 23).

Menurut Handoko (2003:4), sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu organisasi, oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal diperlukan perlakuan yang memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi tersebut. Apabila sumber daya manusia dalam perusahaan (karyawan) dapat memperoleh kepuasan kerja di harapkan memberi kinerja yang baik yang pada akhirnya meningkatkan kinerja, dengan kata lain kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Sudarmanto, 2009:8). Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seseorang, melainkan juga dapat dihasilkan dengan kepemimpinan yang baik, motivasi dan kompensasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Dubrin (2005: 3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak

atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan kepemimpinan yang dinamis penting untuk memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan. Setiap tindakan manusia mempunyai suatu tujuan atau motivasi baik itu disadari maupun tidak disadari yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang bersangkutan. Demikian pula setiap pekerjaan atau kegiatan karyawan mempunyai suatu motivasi misalnya dia mengharapkan penghasilan atau gaji, perasaan aman dalam bekerja dan lain-lain. Karyawan sebagai makhluk sosial tidak hanya mengejar penghasilan saja tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia dapat diterima (*acceptable*) dan dihargai oleh sesama karyawan, diapun juga akan lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu karyawan lain (Anoraga, 2003:77). Apabila memiliki kinerja yang baik dan memberikan yang terbaik untuk suatu perusahaan, maka karyawan tersebut pantaslah untuk diberikan kesempatan berkembang yang dapat meningkatkan status dan kepuasan atas pekerjaannya. Pemenuhan semua kebutuhan tersebut dalam rangka meningkatkan dorongan kerja agar karyawan senantiasa bekerja keras, terarah dan tekun.

Selain motivasi, bagi perusahaan kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2007:1), Kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Secara umum kebijakan kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-

pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerja. Hal itu memengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Menurut Handoko (2010:139), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Robbins (2006:148), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dapat dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Seseorang atau kelompok yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, menunjukkan adanya kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang atau kelompok yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya, menunjukkan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya. Baik pekerjaan dibidang pelayanan maupun lainnya seperti yang terjadi di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.

PT. Pos Indonesia Cabang Jember merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang layanan pengiriman surat maupun paket barang bagi masyarakat Jember dan sekitarnya ke seluruh tanah air dan luar negeri. Tumbuh dan berkembangnya sangat tergantung dari besarnya kepercayaan masyarakat pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Kepercayaan masyarakat dapat diperoleh dengan memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan yang merupakan tugas seluruh karyawan PT. Pos Indonesia.

Banyak perusahaan yang bergerak dibidang layanan pengiriman barang ataupun surat atau bisnis kurir seperti layanan SMS pada ponsel, Tiki, JNE,

Sriwijaya Express dan lain-lainnya yang menjadi ancaman bagi PT. Pos Indonesia. Para pesaing PT. Pos Indonesia lebih memanfaatkan teknologi dan layanan yang lebih dan bahkan harga yang murah, contoh JNE mempunyai teknologi untuk melacak dimana barang saat ini. PT. Pos Indonesia harus berusaha menyaingi layanan jasa kurir seperti JNE agar tidak manual lagi, memberikan harga terjangkau serta tepat waktu dalam pengiriman.

Menghadapi persaingan tersebut, maka PT. Pos Indonesia melakukan reformasi, dimana reformasi PT. Pos Indonesia adalah implementasi dari Undang-undang No.6 Tahun 1984 yang diperbarui menjadi Undang-undang Pos yang disahkan tanggal 14 Oktober 2009. Liberalisasi dan reformasi yang akan dilakukan oleh PT. Pos Indonesia adalah membuka kesempatan lebih luas kepada para pelaku jasa pengiriman dan pos untuk ikut andil dalam bisnis ini. Dengan liberalisasi ini, jasa pos tidak lagi akan dimonopoli oleh negara, namun bersifat lebih terbuka bagi semua pihak. PT. Pos Indonesia diposisikan jadi sistem utama, sementara perusahaan swasta akan menjadi sistem pendukung. Perombakan ini diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pos Indonesia, diantaranya adalah pos universal, yaitu jangkauan pos akan merambah setiap sudut tanah air dan memastikan surat akan dapat sampai langsung pada rumah penerima di manapun lokasinya di seluruh Indonesia dan dunia. Bahkan kini konsumen juga bisa melacak keberadaan barang yang dikirim dengan memasukkan nomer resi pada web resmi PT. Pos Indonesia.

Adanya reformasi pada PT. Pos Indonesia membuat PT. Pos Indonesia Cabang Jember juga melakukan reformasi terutama pada pelayanan dan karyawan yang memberikan pelayanan kepada publik. Mereka pada umumnya berusia produktif dari 21 tahun hingga 35 tahun, menguasai komputer, komunikasi melalui internet dan bahasa Inggris. Adanya reformasi ini membutuhkan gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi yang baik demi kemajuan perusahaan ditengah persaingan yang semakin ketat.

Permasalahan akibat dari adanya reformasi pada PT. Pos Indonesia dari semua bidang, dapat diketahui bagaimana kinerja karyawan setelah dipimpin oleh seorang pemimpin dengan pemberian motivasi sehingga dapat menghasilkan hasil

yang memuaskan dan layak untuk diberikan kompensasi dan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember yang mempunyai karyawan yang cukup banyak sehingga membutuhkan pengawasan, motivasi untuk memaksimalkan kinerja mereka dalam rangka memperlancar kegiatan. Oleh karena itu, akan berusaha untuk penulis wujudkan karya tulis ini dengan judul: “pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember?
- b. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember?
- d. Apakah kepemimpinan, motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

- a. menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.
- b. menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.
- c. menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.

- d. menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian.

Dengan disusunnya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang positif berharga bagi berbagai pihak, antara lainnya: pihak perusahaan, pihak akademisi dan terutama bagi peneliti.

- a. Bagi peneliti.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan praktis bagi peneliti dan dalam pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia dan penerapannya dalam kehidupan bermasyarakat.

- b. Bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan dalam pengembangan konsep kepemimpinan, motivasi dan kompensasi pada kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.

- c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi kajian empiris konsep teori kepemimpinan, motivasi dan kompensasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan yang memang perlu ditelaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep baru

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kualitas kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Maulizar, 2012), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu sedangkan menurut Yukl (dalam Maulizar, 2012), kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan. Oleh karena itu, berhasil atau tidaknya seorang pemimpin sangat tergantung dengan sejauh mana pemimpin tersebut dapat mempengaruhi bawahannya. Apabila pengaruhnya kuat sehingga bawahan taat dan mau menjalankan perintah-perintah yang diberikan maka kepemimpinan tersebut dikatakan baik. Dan sebaliknya apabila pengaruhnya lemah sehingga bawahan menolak terhadap perintah-perintah yang diberikan maka kepemimpinan tersebut dikatakan buruk.

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Kartono (2010:95):

“Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan teknis dan sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan dan organisasi melingkupi konsep-konsep pemikiran perilaku sehari-hari dan semua peralatan yang dipakainya. Teknik kepemimpinan dapat juga dirumuskan sebagai cara bertindaknya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya.”

Menurut Robbins (2006:163):

“Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.”

Menurut Samsudin (2006:287)

“Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan untuk memengaruhi orang atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu dalam keberhasilan organisasi, Maka dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif menurut Made Pidarta dalam Suwanto & Donni (2014:155), ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah:

1. Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas.

Ialah kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para bawahannya dengan tidak memperdulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan. Para personalia akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam penampilannya. Pemimpin ini tidak mengikuti perkembangan dan kemajuan lingkungan sehingga organisasi menjadi usung dan ketinggalan zaman.

2. Kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia.

Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para personalian, kepuasan mereka, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi bila para personalia diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi kependidikan akan tercapai. Tetapi pada kenyataannya manusia tidak selalu beritikad baik, walaupun ia diperlakukan dengan baik. Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia.

Kepemimpinan efektif adalah puncak dari keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Semua pemimpin menginginkan agar kepemimpinan yang dijalankannya berjalan dengan efektif. Winardi (2000:61) mengatakan bahwa pada dasarnya tidak ada kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif. Namun efektivitas berkaitan dengan ketepatan seseorang dalam menerapkan kepemimpinannya dalam situasi dan kondisi tertentu. Efektif itu sendiri secara sederhana dapat diartikan sebagai tepat guna dan tepat sasaran.

Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang ada yang semuanya memajukan organisasi atau lembaga.

Dalam suatu perusahaan, kelompok, masyarakat, peranan pemimpin sangat dibutuhkan, karena tanpa pemimpin yang bersangkutan, maka kegiatan perusahaan bisa jadi tidak berjalan. Untuk lebih memahami kepemimpinan, maka ada beberapa teori yang di kemukakan oleh Matutina (1993:117), antara lain:

a. Teori Sifat

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, maka sifat-sifat ini perlu dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat mempertahankan kedudukannya cukup lama dan dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan efektif. Namun demikian, dengan adanya teori sifat ini kurang memberikan pedoman atau dukungan yang jelas dan tegas dalam menentukan seseorang sebagai pemimpin, disamping itu sifat-sifat tersebut tidak dapat diterapkan dalam setiap situasi karena setiap manusia mempunyai aspirasi, pola-pola berfikir dan keinginan yang berbeda, sehingga menuntut adanya sifat atau pola kepemimpinan yang berbeda.

b. Teori Situasi

Dalam teori ini, unsur-unsur gaya bahasa, kecerdasan, kestabilan, kegigihan, kecakapan, kelincahan dan keuletan adalah sangat penting untuk menentukan seorang pemimpin.

c. Teori *Electic*

Seorang pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan mempunyai teman untuk bekerjasama menuju suatu tujuan, dan mempunyai situasi kelompok dimana golongan pemimpin dan golongan yang di pimpin saling baku membaku. Antara sifat kepemimpinan, sikap dan kepribadian kelompok pengikut serta situasi masa kini dan masa depan harus ada perpaduan pendapat yang memungkinkan suatu tujuan tercapai, sebab pemimpin yang berhasil dalam suatu keadaan tertentu belum berarti berhasil dalam situasi lain.

d. Teori Keseimbangan

Dengan teori ini seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan dan sifat yang saling mengimbangkan. Maksudnya seorang pemimpin yang agresif namun harus penuh dengan pertimbangan apabila dia keras maka dia (pemimpin) harus mengerti perasaan orang lain dan yang sejenisnya.

e. Teori Pemusatan Energi Fisik

Menurut teori ini, apabila seseorang tidak mempunyai bakat khusus dan mengakui akan kelemahan-kelemahan yaitu dengan bekerja keras dan memfokuskan seluruh dayanya pada suatu bidang tertentu sehingga melebihi orang-orang disekitarnya dalam bidang tersebut.

f. Teori Kompensasi

Teori ini mengungkapkan bahwa sesuatu yang tidak berdaya atau lemah akan dikompensir oleh yang kuat atau yang mempunyai kemampuan. teori ini pun berlaku untuk seluruh bumi ini. Di antara orang-orang yang lemah, atau orang yang tidak mempunyai kemampuan atau yang tidak mempunyai kecerdasan lahirlah seorang yang berbakat dan jenis untuk memimpin mereka.

g. Teori konjungtur

Menurut teori ini seorang pemimpin dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor

Tertentu, dan faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dapat muncul bersamaan pada saat-saat tertentu. Faktor-faktor tersebut antar lain:

- 1) Kemampuan. Kemampuan ia adalah kemampuan yang ada sejak lahir seperti bakat, sifat dan kemampuan pengalaman.
- 2) Adanya situasi atau kondisi yang mendesak yang memerlukan keahlian khusus untuk mempersainginya.
- 3) Adanya kesempatan pemimpin untuk menunjukkan kemampuannya atau sebagai relawan dalam menangani suatu kemacetan.
- 4) Timbulnya suatu pemahaman yang spontan atas beberapa hal yang sebelumnya tidak diperhatikan oleh pihak lain padahal hubungan tersebut sangat mempunyai arti untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang sedang dihadapi.

h. Teori Genetik

Suatu teori yang mengungkapkan bahwa terjadinya seseorang menjadi pemimpin didasarkan atas keturunan atau dengan pengertian lain, bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus mempunyai darah kepemimpinan, maksudnya yaitu estafet kepemimpinan tersebut turun temurun dari nenek moyangnya. Kepemimpinan ini dalam era moder nisasi sulit di terima dengan semakin terdesak oleh muncul dan berkembangnya aliran baru yang lebih dominan dan lebih di terima dengan di hayati masyarakat banyak.

i. Teori Ekologi

Suatu kepemimpinan yang lahir dari perpaduan antara pengalaman lingkungan dan keturan. Di samping keturunan seseorang itu harus mempunyai pengalaman yang didapat dari pendidikan dan latihan.

J. Teori Sosial

Menurut teori ini seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki kemampuan (bakat,sifat) dan yang di peroleh dari pengalaman yaitu pendidikan latihan yang di tekuni dan di praktekkan dalam masyarakat dan mendapat dukungan dari kelompok masyarakat di sekitarnya.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu

untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2007:224). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2009: 161). Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Jadi dari hasil definisi gaya kepemimpinan diatas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan itu didasarkan pada situasi dan kondisi, karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi.

Jenis gaya kepemimpinan (Robins, 2006) antara lain:

a. Gaya kepemimpinan kharismatik.

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

1. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
2. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
3. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

5. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

b. Gaya kepemimpinan transaksional.

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

1. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
4. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikutnya beraksi sebagai agen penawar dalam suatu proses, dimana imbalan dan hukuman teradministrasi. Damarsari seperti yang dikutip oleh Yoga (2006:33) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya. Bass seperti yang dikutip oleh Pidekso dan Harsiwi (2001:3) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Disebutkan juga tiga unsur utama dalam kepemimpinan transaksional menurut Ratnaningsih (2009:125) yaitu sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*). Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai dengan kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.
2. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*). Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai, selanjutnya menentukan ada atau tidaknya.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2007:32), kriteria seorang pemimpin sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab.
Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya.
- b. Kemampuan untuk bisa *perceptive*.
Perceptive atau persepsi menunjukkan kemampuan untuk mengamati atas menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin haruslah mengenal tujuan perusahaannya sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut.
- c. Kemampuan untuk bersikap obyektif
Obyektifitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional. Obyektifitas merupakan perluasan dari kemampuan perseptive.
- d. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih atau menentukan mana yang penting dan mana yang tidak.

e. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan pemimpin.

Kepemimpinan dapat diukur melalui (Maulizar, 2012) :

- a. Hubungan dengan karyawan
- b. Kebebasan bagi bawahan untuk memberi pendapat
- c. Mampu mendelegasikan wewenang dengan baik
- d. Menciptakan suasana kerja kondusif
- e. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi
- c. Gaya kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

1. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

d. Gaya kepemimpinan visioner.

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Menurut Winardi (2007:78,) dalam rangka mempersonalkan gaya-gaya kepemimpinan, kita hendaknya jangan beranggapan bahwa seseorang individu dapat mempertahankan gaya konsisten dalam semua aktivitasnya. Justru sebaliknya bahwa dia harus bersifat sefleksibel mungkin, dan menyesuaikan gayanya dengan situasi spesifik dan individu-individu bersangkutan.

Terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Otoriter, terdapat empat karakteristik dalam gaya kepemimpinan otoriter
 1. Semua determinasi dilakukan oleh pemimpin.
 2. Langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
 3. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
 4. Dominator cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali ia memberi demonstrasi.
- b. Demokratis, terdapat empat karakteristik dalam gaya kepemimpinan demokratis
 1. Semua "*polliciess*" merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.
 2. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung.

3. Anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki, dan pembagian tugas di serahkan pada kelompok.
 4. Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan keritiknya karna ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental tanpa melampau banyak pekerjaan tersebut.
- c. Laissez –faire, ksrskteristik dalam gaya kepemimpinan ini adalah:
1. Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individu dengan minimum patisipasi pemimpina.
 2. Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak ikut serta dalam diskusi kelompok.
 3. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali
 4. Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

2.1.2 Teori Motivasi

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif maka akan berhasil untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut Sutrisno dalam Suwadi (2012:17) menyebutkan motivasi adalah pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2012:17)

motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Apabila ditinjau dari tujuannya, Hasibun dalam Suwadi (2012:19) menyebutkan bahwa motivasi bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan
- c. Mempertahankan kedisiplinan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat bahan baku.

Dilihat dari pengelompokan teori motivasi, Suwadi (2012:20) mengelompokkan teori motivasi dalam 3 kelompok, yaitu:

- a. Teori Kepuasan (*Content Theory*).

Teori ini berpijak atas faktor – faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Teori ini dipelopori oleh Taylor dengan Teori Motivasi Klasik, Maslow dengan teori motivasi berprestasi, Herberg dengan teori model dua faktor dan Mc. Gregor dengan Teori X dan Y (Sutrisno, 2009: 131).

- b. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*).

Teori ini pada dasarnya menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer.

- c. Teori Pengukuhan (*Reonforcement Theory*).

Teori ini didasarkan pada hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Menurut Hasibuan (2007:167) teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu: Pengukuhan positif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat. Pengukuhan negatif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Memberikan motivasi kepada karyawan oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga karyawan tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban Siagian (2001). Bahkan menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

- a. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap karyawan, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status.
- b. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi karyawan itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi karyawan tersebut.
- c. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya karyawan tanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima.

Menurut Robbins (2010:128), ada beberapa cara manajer memotivasi karyawan sebagai berikut:

1. Memotivasi tenaga kerja yang beragam. Untuk memaksimalkan motivasi tenaga kerja saat ini, para manajer perlu memikirkan fleksibilitas. Suatu pekan kerja dimana karyawan bekerja dengan waktu yang lebih lama dalam sehari, tetapi dengan hari yang lebih sedikit dalam seminggu. Namun demikian, organisasi dapat merancang jadwal apapun yang

mereka inginkan untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan. Alternatif lain adalah sistem penjadwalan dimana karyawan dituntut untuk bekerja dengan jumlah jam tertentu setiap minggu tetapi bebas mengatur jam-jam kerja itu, dalam batasan tertentu.

2. Memotivasi para profesional. Berbeda dengan satu generasi yang lalu, ciri khas karyawan saat ini adalah pekerjaan profesional dengan gelar sarjana dan bukan seperti pekerja pabrik. Pekerja profesional berbeda dengan pekerjaan nonprofesional. Mereka memiliki komitmen yang kuat dan jangka panjang terhadap bidang keahlian mereka. Agar selalu mengetahui perkembangan terbaru di bidang mereka, mereka terus memperbarui pengetahuan, dan karena komitmen mereka terhadap profesinya. Biasanya yang memotivasi pekerja profesional bukanlah soal uang dan promosi karena pekerja profesional cenderung dibayar tinggi dan menikmati apa yang mereka lakukan. Alih-alih memprioritaskan uang dan promosi, profesional cenderung memberi peringkat yang tinggi pada tantangan pekerjaan. Mereka suka menangani masalah dan mencari solusi, Hadiah utama mereka adalah pekerja itu sendiri, profesional juga menghargai dukungan. Mereka ingin orang lain berpikir bahwa apa yang mereka kerjakan adalah penting. Hal ini mungkin berlaku untuk semua karyawan, tetapi para profesional cenderung fokus pada pekerjaan mereka sebagai pusat minat mereka, sedangkan non profesional biasanya memiliki minat lain diluar pekerjaan yang dapat mengimbangi kebutuhan yang tidak terpenuhi di tempat kerja.
3. Memotivasi karyawan tidak tetap adalah dengan adanya kesempatan untuk menjadi karyawan tetap. Dimana karyawan tetap dipilih dari kelompok karyawan tidak tetap, mereka akan bekerja keras dengan harapan akan menjadi karyawan tetap.
4. Memotivasi karyawan dengan keterampilan yang rendah dan upah yang minimum. Satu perangkap di mana kita sering jatuh ke dalamnya adalah berpikir bahwa orang hanya termotivasi oleh uang. Walaupun uang adalah motivator yang penting, ini bukanlah satu-satunya imbalan yang dicari

orang dan yang dapat digunakan oleh para manajer. Dalam memotivasi para karyawan dengan upah minuman, para manajer dapat mengacu pada program pengakuan karyawan. Banyak manajer juga mengakui adanya kekuatan pujian, tetapi memuji dengan cara seperti memberi "tepukan di punggung" ini harus tulus dan diberikan untuk alasan yang benar.

Menurut Hasibuan (2007:149-167) ada 5 komponen dalam teori motivasi adalah:

- a. Seorang yang menyukai hubungan kerja sama dengan rekan kerja guna mencapai hasil kerja yang baik.
- b. Seorang yang ingin melakukan hal-hal yang bersifat inovatif dalam upaya penyelesaian pekerjaan.
- c. Seorang yang menginginkan adanya umpan balik tentang sebaik apa pekerjaan yang telah dilakukannya.
- d. Seorang yang bersedia meluangkan waktunya lebih banyak untuk memahami cara menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- e. Seorang yang bersedia meluangkan waktunya lebih banyak untuk memahami cara menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Sedangkan Hasibuan (2007:202) menyatakan bahwa motivasi dapat diukur melalui lima item sebagai berikut:

- a. Gaji yang adil dan layak
- b. Perasaan aman
- c. Kesempatan mengembangkan karir
- d. Adanya tunjangan
- e. Bonus yang menarik

2.1.3 Kompensasi

Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk

pengupahannya dan balas jasa lainnya) Pengalaman menunjukkan bahwa merupakan komponen-komponen biaya paling besar dan penting. kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2007:1), Kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2006 : 125) menyatakan kompensasi adalah yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik”.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program

kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2006:121) adalah sebagai berikut:

- a. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- f. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Anoki H Dito (2010:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

- a. Sistem Waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

- b. Sistem Hasil (Output), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
- c. Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2001:84), adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Pemerintah. Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.
- b. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai. Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.
- c. Standar dan biaya hidup pegawai. Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

- d. Ukuran perbandingan upah. Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
- e. Permintaan dan persediaan. Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
- f. Kemampuan membayar. Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Flippo yang dikutip Handoko (2001:56), kompensasi dibagi menjadi :

- a. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, intensif, bonus.

1. Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Upah

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi event-even tertentu.

3. Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

4. Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

b. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worker*), dalam bentuk :Istirahat *on-the-job*, Hari-hari sakit, Liburan dan cuti, Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, wamil, dll
2. Pembayaran terhadap bahaya (*Hazard Protection*), bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bisa berbentuk Asuransi Jiwa, Asuransi Kesehatan, Asuransi Kecelakaan
3. Program Pelayanan Karyawan (*Employee service*): Program rekreasi, Cafeteria, Perumahan, Beasiswa pendidikan, Fasilitas pembelian, Konseling finansial dan legal, Aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam, transportasi.

2.1.4 Kinerja

Menurut Hasibuan (2007:105) “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang diberikan kepadanya”. Mangkunegara (2000:67) mengemukakan bahwa “pengertian kinerja adalah hasil

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan karyawan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjasamanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan karyawan sangatlah mempengaruhi kinerjanya, karena dengan pendidikan orang lebih mempunyai wawasan yang lebih luas dan umumnya tingkat pergaulannya juga lebih luas. Selain itu kemampuan seseorang untuk berinisiatif dan berinovasi sangat berpengaruh terhadap kinerjanya (Simamora dalam Agung Dwi Waluyo, Kusni Ingsih, 2014):

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya yang tertuang dalam *strategic planning* di suatu organisasi.

Menurut Moehriono (2012:98), jenis-jenis kinerja dibedakan menjadi 3 yaitu:

1. Kinerja operasional (*operational performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dll. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

2. Kinerja administratif (*administrative performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. Kinerja strategik (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memiliki lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi kerja
- b. Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin atau peralatan
- d. Mampu mengevaluasi

Menurut Dharma (2003:335), yang menjadi tolak ukur dari kinerja, yaitu:

1. Kuantitas. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari

pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan (Liliyana, et, all,2011:493) menyebut bahwa untuk mengetahui kinerja karyawan dapat diukur melalui:

- a. Cermat (tidak membuat kesalahan)
- b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
- c. Memenuhi standar kerja yang telah ditentukan
- d. Memberikan hasil kerja sebaik mungkin
- e. Tepat waktu tiba di kantor

Menurut Henri Simamora dalam Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor Individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
- b. Faktor Psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur, dan *job design*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian

dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
5. Kreatifitas (*Creativity*) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
6. Inovasi (*Inovation*) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
7. Inisiatif (*initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan

2.2 Pengaruh variabel Penelitian

2.2.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, Sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju.

Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi.

2.2.3 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2007:1), Kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2006 : 125) menyatakan kompensasi adalah yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kinerja karyawan akan lebih baik.

2.3 Penelitian Terdahulu.

Eko (2014), melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Central Asia Kudus. Setiap perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan perusahaan mencakup pertumbuhan, laba, produktifitas kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Perubahan yang relevan sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan. Sering sistem penilaian yang dianut atasan dan bawahan tidak sama dengan orang-orang yang berada pada tingkat dibawahnya. Adapun yang dijadikan sebagai populasi adalah seluruh karyawan Bank Central Asia Kudus yang berjumlah 64 karyawan. Karena jumlah populasi sedikit maka sampel dalam penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi yang ada yaitu 61 karyawan Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama.

Eka dkk (2014) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ud Mente Bali Sejahtera. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh (1) kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kompensasi terhadap kinerja

karyawan, dan (4) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif kausal. Seluruh karyawan yang merupakan subjek penelitian sejumlah 157 orang dijadikan sebagai populasi, sehingga penelitian ini termasuk kategori penelitian populasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera.

Ndaru (2014), melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Muria Semarang. Penelitian ini menguji tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan ini mengambil objek penelitian pada Hotel Muria Semarang. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Dalam populasi ini adalah seluruh karyawan Hotel Muria Semarang yang berjumlah 70 orang karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory method*, dengan mengambil sampel seluruh karyawan Hotel Muria Semarang sebagai responden. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda. Untuk uji hipotesisnya menggunakan uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan sebesar 64,0% terhadap motivasi kerja. 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi sebesar 38,1% terhadap motivasi kerja. 3. Variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah sebesar 85,0%, sedangkan sisanya sebesar 15,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 2.1: penelitian terdahulu

| No | Nama Peneliti | Variabel-Variabel Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|----------------|--|-------------------------------|---|
| 1 | Eko (2014) | 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Kompensasi 4. Disiplin kerja 5. Kinerja | Regresi Linier Berganda | Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja baik secara parsial maupun simultan. |
| 2 | Eka dkk (2014) | 1. Kompensasi 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja | Regresi Linier Berganda | ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompensasi terhadap kepuasan, (3) kompensasi terhadap kinerja, dan (4) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan |
| 3 | Ndaru (2014) | 1. Kepemimpinan 2. Kompensasi 3. Motivasi | Regresi Linier Berganda | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap motivasi |

Sumber: Jurnal.

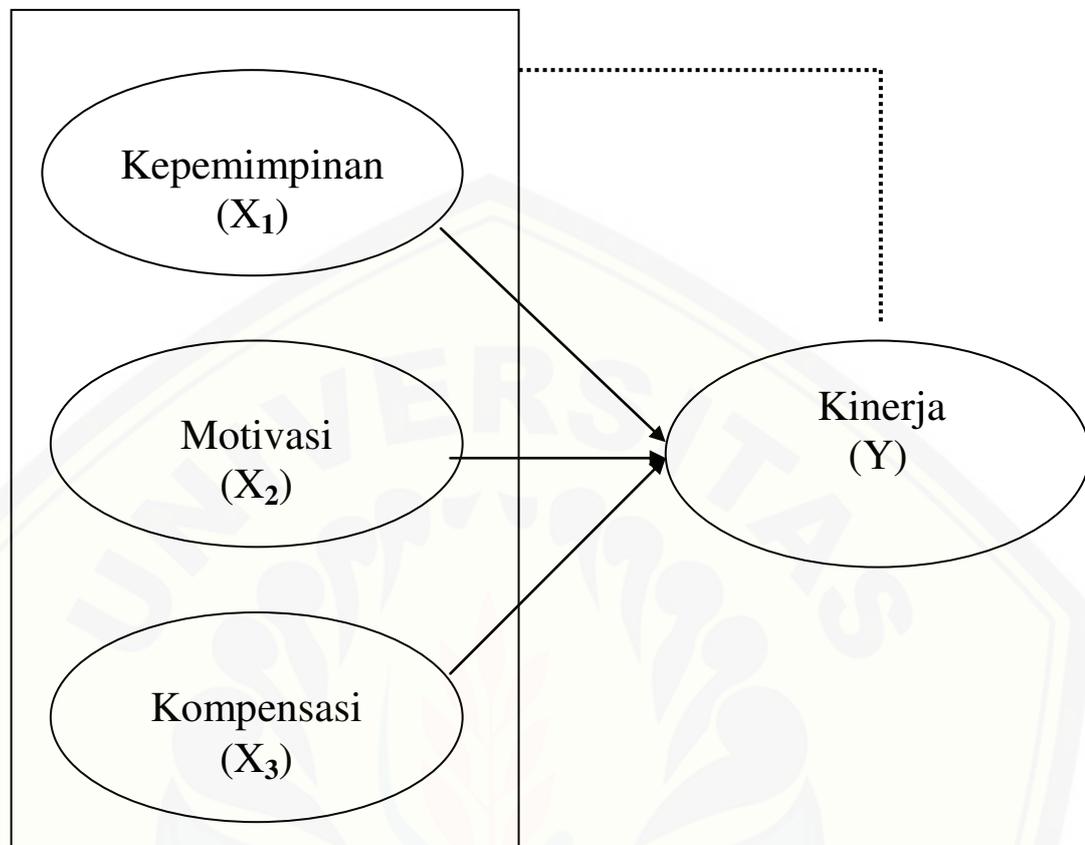
Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah

1. Objek penelitian
2. Tahun penelitian
3. Variabel penelitian

2.4 Kerangka Konseptual

Kinerja yang baik dapat dihasilkan dengan kepemimpinan yang baik, motivasi, kompensasi dan adanya kepuasan dalam bekerja. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Dubrin (2005: 3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan kepemimpinan yang dinamis penting untuk memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa mengarahkan tujuan, tugas dan norma.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk membuktikan dan menguji 5 (lima) hubungan variabel penting yaitu kepemimpinan, motivasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) untuk menjelaskan dan mengukur pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hipotesis penelitian yang diajukan juga ada 5 (lima), yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember, Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember dan Kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Konsep penelitian dapat digambarkan dalam Gambar 2.1



Gambar 2. 1: kerangka konseptual

Sumber: diolah dari berbagai data

Keterangan:

—————→ : Pengaruh secara parsial

- - - - -→ : Pengaruh secara simultan

2.5 Hipotesis.

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.
- H₂: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember
- H₃: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember
- H₄: Kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian *explanatory* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian penjelasan, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan oleh Singarimbun dan Efendi (1995: 256).

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2006:134) yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian sensus. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Pos Indonesia Cabang Jember sebanyak 60 orang.

Apabila subyek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi (Arikunto, 2006:131). Dikarenakan Jumlah karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember berjumlah 60 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sample atau dapat dikatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus yaitu penelitian yang dilakukan untuk meneliti seluruh elemen populasi (Rochaety, 2007:63).

3.3 Jenis dan Sumber Data.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka).

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yakni:

a. Data Primer.

Data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti secara praktis adalah hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

b. Data Sekunder.

Data sekunder merupakan data yang di dapat secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti. Misalnya berupa laporan – laporan, dokumen, literatur dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel *Independent*/Variabel Bebas (X_1), (X_2), (X_3) dan (X_4).

Variabel independent dalam penelitian ini diberi notasi X_1 , yaitu kepemimpinan dan X_2 , yaitu motivasi; X_3 yaitu kompensasi.

b. Variabel dependent/ variabel terkait (Y)

Variabel terkait dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu: kinerja karyawan

3.6 Definisi Operasional Variabel.

Definisi operasional variabel adalah faktor – faktor dari variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

- a. Gaya Kepemimpinan (X_1), yaitu persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan Kepala Kantor Cabang Jember. Indikator Gaya kepemimpinan yang diukur terdiri dari:
 1. Menjalin hubungan yang baik dengan karyawan
 2. Memberi Kebebasan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat
 3. Mendelegasikan wewenang dengan baik
 4. Menciptakan suasana kerja kondusif
 5. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi
- b. Motivasi (X_2), adalah persepsi karyawan atas dorongan kerjanya. Indikator motivasi diukur dari:
 1. Senang tiasa bekerja keras
 2. Bekerja secara terarah
 3. Bekerja dengan tekun
- c. Kompensasi (X_3), adalah persepsi karyawan atas balas jasa finansial yang diterima dari perusahaan. Indikator kompensasi diukur dari:
 1. Gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup secara layak
 2. Gaji diberikan sesuai dengan prestasi kerja.
 3. Insentif yang diterima sesuai harapan.
 4. Tunjangan kerja memberi jaminan resiko kesehatan dan kecelakaan kerja.
- d. Kinerja (Y), adalah hasil kerja karyawan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Pada penelitian ini kinerja diukur dari persepsi karyawan atas hasil kerja meliputi :
 1. Kualitas yang sesuai dengan standar pekerjaan.
 2. Kuantitas yang harus diselesaikan dalam periode tertentu.
 3. Kemampuan bekerja sama dengan sesama karyawan.
 4. Inisiatif untuk bekerja tanpa menunggu perintah.

3.7 Skala Pengukuran Variabel Penelitian.

Deskripsi (pengukuran) variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang berfungsi mengukur indikator variabel menghasilkan data ordinal. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian Hasan (2004: 21). Dalam penelitian ini, pengukuran variabel X_1 (kepemimpinan), variabel X_2 (motivasi), X_3 (kompensasi), dan variabel Y (kinerja) dilakukan dengan menggunakan *skala likert* yang mempunyai penilaian dari yang bersifat sangat positif sampai sangat negatif.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skor. Skor tertinggi dan skor terendah dari masing-masing variabel yang disesuaikan dengan kriteria antara lain:

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1) Sangat setuju | = diberi 5 (SS) |
| 2) Setuju | = diberi 4 (S) |
| 3) Netral | = diberi 3 (N) |
| 4) Tidak setuju | = diberi 2 (TS) |
| 5) Sangat tidak setuju | = diberi 1 (STS) |

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Normalitas Data.

Tujuan dari Uji Normalitas Data adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel dependen, variabel independen dan atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2004: 212). Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov – smirnov test* dengan menetapkan derajat (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individu masing – masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel – variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian ini melihat barisan *kolmogorov – smirnov test* adalah sebagai berikut:

1. Jika signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika signifikan $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur Umar Husein (2004: 103). Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing – masing pertanyaan dengan skor total pengamatan. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Person Product Moment* tinggi maka dilakukan valid. Validitas item pertanyaan dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan menggunakan *SPSS v 20,0 for Windows* yang merupakan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor item pertanyaan yang digunakan untuk menguji validitas *instrument*. Selanjutnya, untuk mengetahui validitas item pertanyaan tersebut harus dibandingkan dengan r_{tabel} pada $\alpha 0,05$. Dengan pengambilan keputusan pengujian sebagai berikut:

1. Item pertanyaan *instrument* penelitian dikatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ artinya *instrument* dapat digunakan.
2. Item pertanyaan *instrument* penelitian dikatakan tidak valid apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ artinya *instrument* tidak dapat digunakan.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih Umar Husein (2003: 176). Reliabilitas dapat dikatakan menunjukkan kekonsistenan dari suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Makin kecil kesalahan pengukuran makin reliabel alat pengukur begitu pula sebaliknya. Pengujian keandalan alat pengukuran dalam penelitian ini

menggunakan reliabilitas menggunakan metode *alpha* (α). Metode *alpha* yang digunakan adalah metode *Cronbach*. Menurut Yarnest (2003: 68) instrumen dapat dikatakan andal (*reliabel*) bila memiliki koefisien reliabilitas diatas 0, 6.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat uji reliabilitas data menggunakan *SPSS v 20, 0 for windows*. Teknik ini dilakukan pada pernyataan-pernyataan handal dengan menggunakan Koefisien Korelasi Interpretasi dengan kriteria mulai dari sangat rendah sampai dengan kuat Arikunto (2013: 56), sebagaimana tercantum pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1: Tabel Indeks Kriteria Reliabilitas

| No | Interval Alpha Cronbach | Kriteria |
|----|-------------------------|---------------|
| 1 | < 0,200 | Sangat Rendah |
| 2 | 0,200 – 0,399 | Rendah |
| 3 | 0,4 – 0,599 | Cukup |
| 4 | 0,600 – 0,799 | Tinggi |

Sumber: Arikunto (2013: 56).

3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Suatu uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variable bebas terhadap variable terikat. Penelitian ini merupakan penelitian sample, menurut Setiawan (2005:249) persamaan regresi linier berganda dapat dijelaskan dalam rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

| | |
|---|---------------------|
| a | = Konstanta |
| Y | = Kinerja karyawan |
| X ₁ | = Kepemimpinan |
| X ₂ | = Motivasi |
| X ₃ | = Kompensasi |
| X ₄ | = Kepuasan Kerja |
| b ₁ , b ₂ , b ₃ , b ₄ | = Koefisien regresi |
| e | = Error |

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan nilai yang *Best Linier Unbias Estimator* (BLUE) dari satu persamaan regresi linier berganda perlu dilakukan pengujian asumsi klasik. Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi adalah.

a. Uji Normalitas Model

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel *dependent*, variabel *independent*, dan atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal Santoso (2004: 212).

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi yang terkait bahwa variabel bebas pada atau model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Menurut Gujarati (1999: 175), untuk mengetahui gejala adanya multikolinieritas dalam model regresi linier berganda dapat dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikolinieritas dianggap terjadi bila $VIF > 5$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan di mana terjadinya ketidaksamaan variabel dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastistas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola titik – titik pada *scatter plots* regresi Priyatno (2009:60). Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, titik – titik membentuk pola (melebar, bergelombang, menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.

2. Jika tidak ada pola yang jelas, titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.4 Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya persentase *goodness of fit* dari variabel independent terhadap variabel dependent (Singgih Santoso, 2000). Batas nilai R^2 adalah $0 < R^2 < 1$.

$$R^2 = \frac{\text{jumlah kuadrat regresi}}{\text{Total jumlah kuadrat}} = \frac{ESS}{TSS}$$

Kriteria pengujian:

1. Apabila nilai R^2 hampir mendekati 1, maka persentase pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kepuasan terhadap kinerja karyawan adalah besar.
2. Apabila nilai R^2 hampir mendekati 0, maka persentase pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kepuasan terhadap kinerja karyawan adalah tidak ada.

3.8.5 Uji Hipotesis

a. Uji F (F_{test})

Uji F (F_{test}) adalah metode dalam pengujian hipotesa dimana kegunaannya dari Uji F ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan adalah membandingkan antara nilai F_{hitung} dan F_{tabel} , dengan tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval 95 %* dan dengan *degree of freedom* atau df (n-k) dimana k merupakan jumlah variabel independen atau variabel regresor. Adapun tahapan dalam Uji F menurut Supranto (2010:59) adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan Hipotesis.

- a) $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$, artinya variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) $H_a : \beta_i \neq 0$,

$i = 1, 2, 3, 4$, dan 5 , artinya variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Menentukan Tingkat Signifikansi.

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *interval confidence* sebesar 95% dengan *degree of freedom* $(k-1)$ dan $(n-k)$, dimana n adalah jumlah observasi dan kualitas merupakan variabel regresor.

3. Membandingkan Nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} .

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut:

a. $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji t (t_{tes})

Uji t digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh secara parsial antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan antara nilai probabilitas (p) dari t_{hitung} dengan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* 95% dan dengan *degree of freedom* atau df $(n-k)$ dimana k merupakan jumlah variabel independen atau variabel regresor. Adapun tahapan dalam Uji t menurut Supranto (2010:60) adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan Hipotesis.

1. $H_0 : \beta_i = 0$,

$i = 1, 2, 3, 4$, dan 5 , artinya variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. $H_a : \beta_i \neq 0$,

$i = 1, 2, 3, 4$, dan 5 , artinya variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Menentukan Tingkat Signifikansi.

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *interval confidence* sebesar 95% .

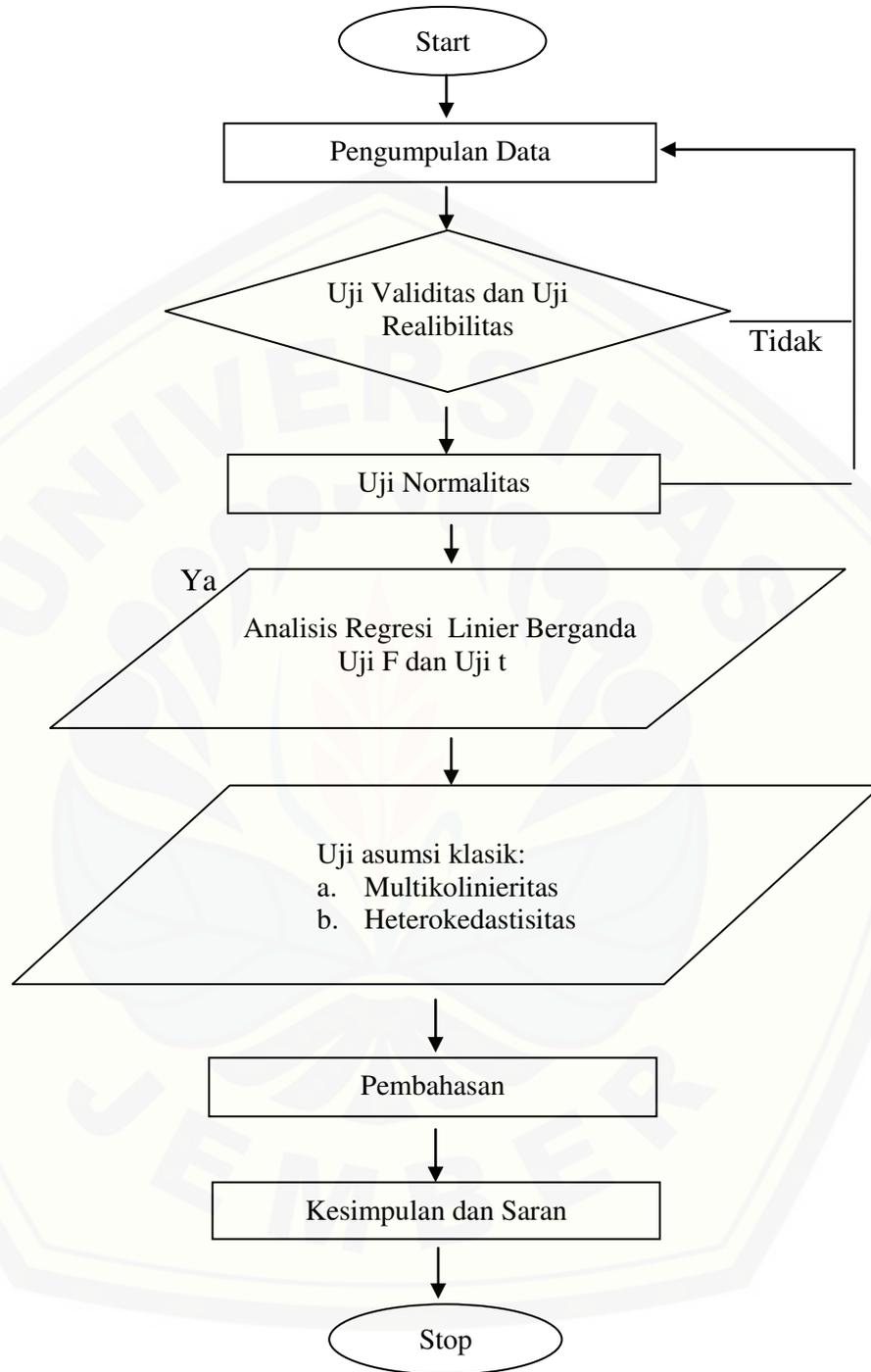
c. Membandingkan Nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} .

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut:

a. $-t_{tabel} \leq t_{hitung}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan..

b. $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kinerja karyawan akan lebih baik.

Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian terdahulu yaitu Eko (2014), yang menemukan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama.

4.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa keterbatasan yang dapat diajukan adalah:

- a. Pada saat membagikan kuesioner, kesulitan yang di alami saat ada beberapa responden yang kurang serius mengisi kuesioner karena situasi yang ramai.
- b. Peneliti tidak bisa mendampingi semua responden saat mengisi kuesioner, karena pihak kantor yang memberikan kuesionernya kepada karyawan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan mampu membangun hubungan dengan karyawan, memberikan kebebasan bagi karyawan memberi pendapat, mampu mendelegasikan wewenang dengan baik, menciptakan suasana kerja kondusif, dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki produktivitas tinggi. Hasil penelitian menerima hipotesis pertama yang diajukan yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.
2. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mendapatkan motivasi dalam bentuk gaji yang adil dan layak, perasaan aman, kesempatan mengembangkan karir dalam minat yang mereka miliki sehingga kinerja mereka meningkat. Bentuk kinerja yang meningkat bisa dari segi kualitas, kuantitas, pengetahuan pekerjaan, kerjasama tim, kreatifitas, inovasi, dan inisiatif. Hasil penelitian menerima hipotesis kedua yang diajukan, yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.
3. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mendapatkan kompensasi dalam bentuk gaji, bonus, asuransi, pembayaran cuti dan fasilitas kendaraan, sehingga kinerja mereka meningkat. Bentuk kinerja yang meningkat bisa dari segi kualitas, kuantitas, pengetahuan pekerjaan, kerjasama tim,

kreatifitas, inovasi, dan inisiatif. Hasil penelitian menerima hipotesis ketiga yang diajukan, yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan penelitian ini, maka dapat diajukan beberapa saran, antara lain:

1. PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawannya dengan memberikan motivasi secara optimal sesuai dengan hasil kerja.
2. PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember diharapkan bisa meningkatkan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan, baik hubungan vertical dan horizontal.
3. Pengembangan lebih lanjut dari penelitian ini dapat dilakukan dengan menggunakan periode penelitian setelah periode penelitian ini dengan tujuan untuk melihat konsistensi dari hasil penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat diarahkan untuk model persamaan dengan variabel independen yang berbeda, misalnya lingkungan kerja, penyelesaian konflik

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2013. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Kesembilan, Rineka Cipta, Jakarta.
- Anoraga, Pandji dan Ninik Widiyanti, 2003, *Dinamika Koperasi*, PT. Bina Aksara
Adiaksara, dan Rineka Cipta, Cet. Ke-4, Jakarta.
- Dwi Priyatno. 2009. *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta: Andi.
- Danapriatna, Nana dan Rony Setiawan, 2005." *Pengantar Statistika*", Graha.
Yogyakarta.
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada
Media.
- Dharma*, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para. Supervisor*.
Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Effendy, Onong Uchjana. 2002. *Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja
Rosdakarya.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Prenada Media
Group
- Eko Santoso. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Central Asia Kudus.
eprints.dinus.ac.id/5063/1/12641.pdf
- Eka dkk. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan Pada Ud Mente Bali Sejahtera.
ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJM/article/view/3518
- Galih Dwi Koencoro. 2013. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja
(Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun)*. Fakultas Ilmu
Administrasi. Universitas Brawijaya.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Essential of Econometrics*. Second edition, The. McGraw-
Hill Co, Singapore

- Hasan. 2004. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta, Bumi. Aksara.
- Heidjrachman, Ranupandojo Suad Husnan. 2007. *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta
- Hasibuan, Melayu S.P 2007. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Keenam, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Hadari Nawawi. 1999. *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Masagung.
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta Delaprasata
- Hersey dan Blanchard, 2004. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan:Apakah Pemimpin Abnormal itu?*Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Liliyana, Utin Nina Herina dan Deswira Zain. 2011. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Verja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak". *Jurnal Aplikasi manajemen*. Volume 9. Nomor 2. Maret 2011. Hal. 491 –499. Politeknik Negeri Pontianak. Pontianak.
- Mangkuprawira, Syafri dan Hubeis, Aida Vitalaya. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Galia Indonesia. Bogor.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Resdakarya
- Malayu, S.P. Hasibuan 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Maulizar, Said Musnadi, and Mukhlis Yunus. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda." *Jurnal Ilmu Manajemen* vol. 01, tahun I, no. 01, 2012: vii.
- Nasution. 2001. *Metode Research*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Ndaru Prasastono. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Muria Semarang. *Dinamika Kepariwisata* Vol. XI No. 2, Oktober 2012
- Nugroho, Bambang. 2006. *Reward dan Punishment*. Bulletin cipta karya, departemen pekerjaan umum edisi no 6/IV/ juni 2006.
- Pb, Triton. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Oryza: Jakarta.
- Pandji Anoraga. 2005. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. Pandji
- Robbins, Stephen P.(2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Rois Mansyur. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, *Reward dan Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Micro Business Unit Juwana.
- Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suwardi, and Joko Utomo. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai setda Kabupaten Pati)." *Analisis Manajemen* vol. 5, no. 1, 2011: 79.
- Sondang P. Siagian, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Santoso. 2004. *Buku latihan SPSS Statistik Parametrik*. Alex Media Komputindo, Jakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia* .Edisi 2, Penerbit: BPFE Yogyakarta.
- Umar Husein .2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT SUN

Umar Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta. Gramedia

Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Winardi. 2000. *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Yarnest. 2003. *Panduan Aplikasi Statistik*. Edisi Pertama. Malang: Penerbit Dioma



LAMPIRAN 1. KUESIONER

KUESIONER

Dengan hormat,

Kuisisioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar (S1) Universitas Jember. Adapun judul dari skripsi yang saya buat adalah **“PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMPENSASI, TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG JEMBER”**. Oleh karena itu, saya mengharapkan kesediaan saudara untuk meluangkan waktunya mengisi kuisisioner ini dengan jujur. Informasi yang saudara berikan hanya untuk kepentingan terbatas, dalam artian untuk kepentingan penelitian saja.

Adapun bantuan dan kerjasama saudara, saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Hormat Saya,

Alfiatus Shakdiyah

Identitas Responden

Nomor responden..... (diisi oleh peneliti)

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda *check list* (√) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat anda.

Adapun ketentuan sebagai berikut:

(STS) : Sangat Tidak Setuju

(TS) : Tidak Setuju

(N) : Netral

(S) : Setuju

(SS) : Sangat Setuju

1. Kepemimpinan (X1)

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Pimpinan selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan | | | | | |
| 2 | Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberi pendapat | | | | | |
| 3 | Pimpinan mampu mendelegasikan wewenang dengan baik | | | | | |
| 4 | Pimpinan menciptakan suasana kerja yang kondusif | | | | | |
| 5 | Pimpinan memberikan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi | | | | | |

2. Motivasi (X2)

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Saya mendapatkan gaji yang adil dan layak | | | | | |
| 2 | Saya memiliki perasaan aman bekerja di kantor | | | | | |
| 3 | Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir | | | | | |
| 4 | Saya mendapatkan tunjangan | | | | | |
| 5 | Ada bonus yang menarik bagi karyawan yang bekerja lebih dari target | | | | | |

3. Kompensasi (X3)

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1 | Kantor Pos memberikan gaji dengan adil | | | | | |
| 2 | Karyawan akan diberikan bonus jika mencapai target | | | | | |
| 3 | Karyawan mendapatkan kompensasi tidak langsung berupa asuransi | | | | | |
| 4 | Karyawan yang cuti juga akan mendapatkan pembayaran cuti | | | | | |
| 5 | Karyawan bagian lapangan mendapatkan fasilitas kendaraan | | | | | |

4. Kinerja (Y)

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Saya mengerjakan pekerjaan kantor dengan rapi | | | | | |
| 2 | Saya selalu bekerja mencapai target | | | | | |
| 3 | Saya ditempatkan diposisi yang sesuai dengan keahlian yang saya miliki | | | | | |
| 4 | Saya selalu menjalin kerjasama dengan pimpinan dan karyawan lain untuk menciptakan hubungan yang kondusif | | | | | |
| 5 | Saya memiliki inisiatif untuk menciptakan perubahan agar lebih efektif | | | | | |
| 6 | Saya bisa menciptakan perubahan baru agar ada perbaikan kemajuan kantor | | | | | |
| 7 | Saya mengambil langkah tepat dalam menghadapi setiap kesulitan yang saya temui di tempat kerja | | | | | |

LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

| No | X1 | | | | | | X2 | | | | | |
|----|------|------|------|------|------|----|------|------|------|------|------|----|
| | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2 |
| 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 8 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 10 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 11 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 18 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 22 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 21 |
| 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 23 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 20 |
| 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 21 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 22 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 22 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 22 |
| 25 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 21 |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 31 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 32 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 33 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 36 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 19 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |

| No | X1 | | | | | | X2 | | | | | |
|----|------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|------|-----------|
| | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 23 |
| 47 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 19 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 52 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 53 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 59 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 60 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 22 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 21 |

| No | X3 | | | | | X3 |
|----|------|------|------|------|------|----|
| | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 8 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 14 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 17 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 |
| 19 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 20 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 19 |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 21 |
| 22 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 24 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 25 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 26 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 28 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 29 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 30 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 21 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 23 |
| 33 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 34 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 36 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 37 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 38 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 41 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 23 |
| 43 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 23 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 46 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |

| No | X3 | | | | | X3 |
|----|------|------|------|------|------|-----------|
| | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | |
| 48 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 51 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 53 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 54 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 59 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |

| No | Y | | | | | | | Y |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 28 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 8 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 34 |
| 12 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 32 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 16 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 33 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| 18 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 24 |
| 19 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 29 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 33 |
| 22 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 31 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 33 |
| 24 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 33 |
| 25 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 31 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 31 |
| 27 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 31 |
| 28 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 30 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 33 |
| 30 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| 31 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 32 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 37 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 32 |
| 38 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 31 |
| 39 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 33 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| 41 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 31 |
| 43 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 29 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 33 |
| 45 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 31 |

| No | Y | | | | | | | Y |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 47 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 34 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 34 |
| 54 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 32 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 58 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 33 |
| 59 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| 60 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 29 |

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

| | | Correlations | | | | | |
|--------------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | Kepemimpinan |
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | .445** | .531** | .488** | .317* | .819** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .013 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X1.2 | Pearson Correlation | .445** | 1 | .382** | .545** | .188 | .763** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .003 | .000 | .150 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .531** | .382** | 1 | .217 | -.031 | .641** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .003 | | .096 | .816 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X1.4 | Pearson Correlation | .488** | .545** | .217 | 1 | .054 | .666** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .096 | | .685 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X1.5 | Pearson Correlation | .317* | .188 | -.031 | .054 | 1 | .466** |
| | Sig. (2-tailed) | .013 | .150 | .816 | .685 | | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Kepemimpinan | Pearson Correlation | .819** | .763** | .641** | .666** | .466** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | Correlations | | | | | |
|----------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|----------|
| | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Motivasi |
| X2.1 | Pearson Correlation | 1 | .451** | -.027 | .125 | .194 | .473** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .838 | .340 | .137 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X2.2 | Pearson Correlation | .451** | 1 | .206 | -.061 | .167 | .505** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .114 | .641 | .203 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X2.3 | Pearson Correlation | -.027 | .206 | 1 | .104 | .103 | .551** |
| | Sig. (2-tailed) | .838 | .114 | | .428 | .436 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X2.4 | Pearson Correlation | .125 | -.061 | .104 | 1 | .124 | .582** |
| | Sig. (2-tailed) | .340 | .641 | .428 | | .345 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X2.5 | Pearson Correlation | .194 | .167 | .103 | .124 | 1 | .606** |
| | Sig. (2-tailed) | .137 | .203 | .436 | .345 | | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Motivasi | Pearson Correlation | .473** | .505** | .551** | .582** | .606** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| | | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Kompensasi |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1 | .219 | .579** | .318* | .382** | .733** |
| | Sig. (2-tailed) | | .093 | .000 | .013 | .003 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X3.2 | Pearson Correlation | .219 | 1 | .352** | .217 | .212 | .615** |
| | Sig. (2-tailed) | .093 | | .006 | .097 | .104 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X3.3 | Pearson Correlation | .579** | .352** | 1 | .276* | .370** | .756** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .006 | | .033 | .004 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X3.4 | Pearson Correlation | .318* | .217 | .276* | 1 | .285* | .626** |
| | Sig. (2-tailed) | .013 | .097 | .033 | | .027 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| X3.5 | Pearson Correlation | .382** | .212 | .370** | .285* | 1 | .648** |
| | Sig. (2-tailed) | .003 | .104 | .004 | .027 | | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Kompensasi | Pearson Correlation | .733** | .615** | .756** | .626** | .648** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Kinerja |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Y.1 | Pearson Correlation | 1 | .625** | .068 | .043 | .100 | .381** | -.081 | .561** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .604 | .747 | .447 | .003 | .540 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Y.2 | Pearson Correlation | .625** | 1 | .288* | .141 | .308* | .309* | -.034 | .686** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .026 | .282 | .017 | .016 | .797 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Y.3 | Pearson Correlation | .068 | .288* | 1 | .135 | .165 | .249 | .138 | .531** |
| | Sig. (2-tailed) | .604 | .026 | | .305 | .207 | .055 | .294 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Y.4 | Pearson Correlation | .043 | .141 | .135 | 1 | .473** | .225 | .174 | .555** |
| | Sig. (2-tailed) | .747 | .282 | .305 | | .000 | .084 | .183 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Y.5 | Pearson Correlation | .100 | .308* | .165 | .473** | 1 | .187 | .146 | .599** |
| | Sig. (2-tailed) | .447 | .017 | .207 | .000 | | .152 | .266 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Y.6 | Pearson Correlation | .381** | .309* | .249 | .225 | .187 | 1 | -.101 | .578** |
| | Sig. (2-tailed) | .003 | .016 | .055 | .084 | .152 | | .444 | .000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Y.7 | Pearson Correlation | -.081 | -.034 | .138 | .174 | .146 | -.101 | 1 | .346** |
| | Sig. (2-tailed) | .540 | .797 | .294 | .183 | .266 | .444 | | .007 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Kinerja | Pearson Correlation | .561** | .686** | .531** | .555** | .599** | .578** | .346** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .007 | |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .764 | 6 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .692 | 6 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .767 | 6 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .721 | 8 |

LAMPIRAN 5. HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA**Variables Entered/Removed^a**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | Kompensasi, Kepemimpinan, Motivasi ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .835 ^a | .698 | .681 | 1.306 |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 220.387 | 3 | 73.462 | 43.057 | .000 ^b |
| | Residual | 95.546 | 56 | 1.706 | | |
| | Total | 315.933 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja

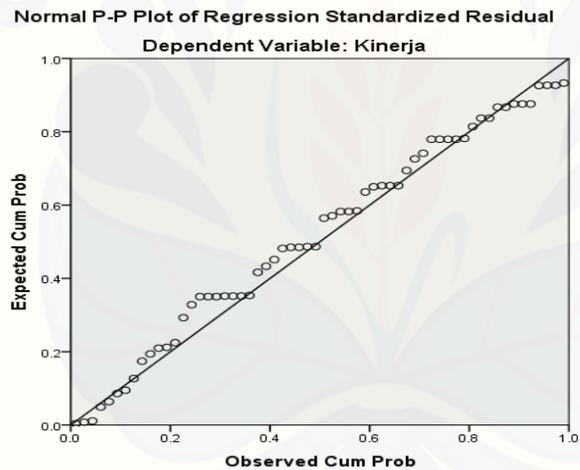
b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Motivasi

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | -.683 | 3.086 | | -.221 | .826 | | |
| 1 Kepemimpinan | .442 | .094 | .366 | 4.689 | .000 | .886 | 1.129 |
| Motivasi | .503 | .120 | .328 | 4.204 | .000 | .885 | 1.130 |
| Kompensasi | .503 | .073 | .514 | 6.851 | .000 | .961 | 1.041 |

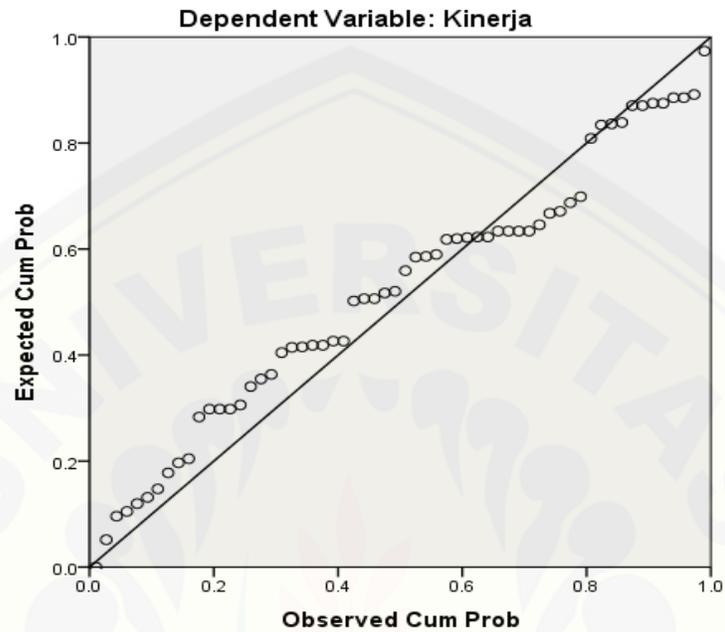
a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 6. HASIL UJI ASUMSI KLASIK UJI NORMALITAS DATA



UJI NORMALITAS MODEL

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



UJI MULTIKOLINERITAS

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | -.683 | 3.086 | | -.221 | .826 | | |
| 1 Kepemimpinan | .442 | .094 | .366 | 4.689 | .000 | .886 | 1.129 |
| Motivasi | .503 | .120 | .328 | 4.204 | .000 | .885 | 1.130 |
| Kompensasi | .503 | .073 | .514 | 6.851 | .000 | .961 | 1.041 |

a. Dependent Variable: Kinerja

UJI HETEROKEDASTISITAS

